

Conte Comigo! Caracterização da Consultoria Contábil às Micro e Pequenas Empresas

RESUMO: No Brasil, os pequenos negócios são 99,14% das empresas e chegam a enfrentar taxas de sobrevivência de até 55% nos dois primeiros anos de vida. Esses empreendimentos são os principais clientes dos contadores e escritórios contábeis e a consultoria contábil amplia a atuação profissional no apoio aos Proprietários Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs). Este trabalho procurou caracterizar a consultoria contábil a ser oferecida a esses negócios. Para isso, 23 entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 8 PAPNs e 15 Especialistas, além de um relato de memória. 146 páginas de transcrições foram analisadas com técnicas de *Grounded Theory*. As evidências analisadas e a literatura consultada indicam que a consultoria contábil pode ser dividida em três categorias: ferramentas, aconselhamentos e treinamento. Para isso, o contador deve preparar-se em múltiplas áreas, especialmente em administração. A relação de confiança é essencial, bem como a adoção de linguagem simples e clara. A consultoria coletiva é sugerida como um possível mecanismo de viabilizar economicamente a prestação desse serviço. Não se propõe a substituição dos serviços oferecidos hoje pelos escritórios contábeis às MPEs, mas sim o seu complemento com o intuito de ajudar esse empresariado a superar as dificuldades específicas das empresas de menor porte.

Palavras-chave: Consultoria Contábil, Micro e Pequenas Empresas, Contabilidade de Micro e Pequenas Empresas

1 Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são majoritárias em muitas economias no mundo. De acordo com o Banco Mundial (2020), essas empresas somadas às de médio porte, representam cerca de 90% dos negócios globais e são responsáveis por mais 50% dos empregos e têm papel fundamental em economias em desenvolvimento, onde contribuem com até 40% da formação do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 70% dos trabalhos formais. No Brasil, as MPEs são 99,14% das empresas (IBGE, 2019) e contribuíram para a formação de 27% do PIB em 2011, sendo essa contribuição no comércio de 53,4% (SEBRAE, 2014). Apesar do peso das MPEs na economia brasileira, a sobrevivência desses empreendimentos ainda é alvo de atenção, visto que 55% das Micro Empresas (ME) e 98% das Empresas de Pequeno Porte (EPP) sobrevivem aos primeiros anos de vida (SEBRAE, 2016).

Na visão dos(as) Proprietários(as) Administradores de Pequenos Negócios (PAPNs) brasileiros, os fatores que mais contribuem para esse cenário são a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, a falta de crédito bancário e os maus pagadores (SEBRAE, 2007), enquanto a literatura indica a deficiência gerencial-administrativa dos gestores como fator relevante na continuidade e sucesso do empreendimento (Carneiro & Dall'Agnol, 2005, 2004; Longenecker, Moore & Petty, 1998; Casa Nova, 1996).

O processo de gestão desses empreendimentos pode ser apoiado e facilitado pelas informações geradas pela Contabilidade. Porém, embora a maioria desse empresariado conte com serviços de um contador ou escritório contábil por força de lei (artigos 1.179 e 1.182 do Código Civil), esses serviços confundem-se com o atendimento de obrigações burocráticas e fiscais (Moreira, Encarnação, Bispo Neto, Angotti, & Colauto, 2013; Hochsprung, Borges, Freitas, Espíndola, & Ventura, 2011; Lima Junior & Carvalho, 2010; Miranda, Libonati, Freire, & Saturnino, 2008) e, comumente, as informações fornecidas pelos escritórios distanciam-se daquelas demandadas pelos usuários. Outras vezes, o empresário não conhece que tipo de informação oriunda da contabilidade pode lhe ser útil ou não sabe interpretá-la (Silva & Marion, 2013; Villa, 2012; Ferronato, 2011). Em meio a problemas comunicacionais, dentre outros, na relação PAPNs e o contador (Silva & Marion, 2013; Villa, 2012), o contabilista é visto por grande parte desse grupo de empresários como “mal necessário” (Casa Nova, 1996).

Diferentemente do caso brasileiro, em outros países o contabilista é percebido como um consultor pelos PAPNs. Segundo Carter, Mason e Tagg (2006), no Reino Unido os contadores são a fonte de consultoria de negócios mais procurada pelos “*small business owners*”, representando 74% de toda a consultoria prestada a esse público, com elevado índice de satisfação dos clientes quanto ao apoio oferecido pela categoria profissional. Dado que há cenários em que o contador é visto como um consultor de negócios pelos PAPNs e que esse empresariado conta obrigatoriamente com a assessoria contábil de um contabilista ou escritório contábil habilitado, o presente trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as características da consultoria contábil a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos PAPNs com o propósito de ajudá-los a enfrentar as dificuldades específicas das MPEs?**

A justificativa para a pesquisa centra-se no fato de (i) não existirem trabalhos que caracterizem especificamente a consultoria contábil às MPEs, embora haja alguns trabalhos sobre aspectos envolvidos na consultoria geral a MPEs e PME (Dyer & Ross, 2007; Gooderham et al., 2004; Jay & Schaper, 2003; Bennett & Robson, 1999); (ii) por força de lei, as MPEs contam obrigatoriamente com serviços regulares oferecidos por um contabilista habilitado, considerando que essas empresas são a maioria dos negócios e o número de

profissionais de contabilidade: 518.807 profissionais e 70.110 organizações contábeis (CFC, 2020), constata-se que esses profissionais atuarão majoritariamente com esse universo de empreendimentos, portanto, (iii) faz-se necessário aprimorar a relação entre contabilista da MPE e PAPN, permitindo que o segundo aumente sua percepção sobre o valor do serviço recebido e que o primeiro possa explorar um novo nicho de atuação, a consultoria, ampliando sua possibilidade de apoio real ao seu cliente e sua capacidade de enfrentar as automatizações trazidas pela informática e pelos novos arranjos de organizações contábeis sustentados em plataformas tecnológicas.

O restante deste artigo será estruturado como se segue: referencial teórico; metodologia, com a apresentação das estratégias para a construção de evidências e suas análises; e, por fim, as considerações finais.

2. Referencial Teórico

A gestão dos pequenos negócios está, na maioria das vezes, nas mãos de seus proprietários e proprietárias que compartilham a deficiência em competências administrativas, sendo mais comum o conhecimento técnico da área em que atuam (Casa Nova, 1996). Formam outras características desse empresariado o desejo por independência e autossuficiência que contribui, muitas vezes, para uma demora na procura por ajuda externa, pois negaria “qualidades” (Dyer e Ross, 2007) e a preferência pela comunicação verbal e informal, especialmente contatos telefônicos, pelo baixo custo, seguida pela conversa face a face, que permite ajustes comunicacionais em função das pistas dadas pelos interlocutores no tom da fala, expressões faciais e posturas (Gooderham, Tobiassen, Doving e Nordhaug, 2004; e Dalley e Hamilton, 2000).

A contabilidade é importante instrumento para a administração de organizações, independente do porte ou finalidade. Porém, no caso das MPEs, que vivenciam elevadas taxas de mortalidade, a contabilidade é muitas vezes negligenciada. De acordo com Longenecker et al. (1998), a falta de aptidão em sistemas contábeis está vinculada a problemas financeiros e à falsa ideia de que os controles são desnecessários. Além disso, a precariedade em sistemas de controles financeiros compromete o desempenho dos negócios e eleva os custos de captação de recurso (Raifur, 2013). Tal como na grande empresa, o papel da contabilidade no pequeno negócio é estruturar um sistema de informação que apoie a decisão e a melhor utilização dos recursos para o alcance da eficácia, porém, é relevante se respeitar as características específicas das pequenas empresas, produzindo relatórios pautados pela simplicidade, facilidade de obtenção das informações, além da relevância, atualidade, e possibilidade de simulações de forma simples” (Casa Nova, 1996). No entanto, o que se nota no mercado desse nicho é uma distorção da função da contabilidade, a qual tem se concentrado no atendimento às exigências do fisco (Marion, 2006).

A comunicação é elemento fundamental na relação contador-PAPN. Silva e Marion (2013, p.11) afirmam que o contabilista “precisa ser visto como um comunicador de informações essenciais”. Porém, a indisponibilidade do contador para dirimir dúvidas, a ausência de linguagem clara e simples, bem como o excesso do uso de jargões técnicos pelo profissional são fatores que prejudicam a comunicação entre esses atores e caberia ao contador considerar o PAPN como parte integrante da mensagem contábil e buscar compreensão do mesmo (Villa, Espejo, Casa Nova, & Voese, 2013; Villa, 2012). A simplicidade na apresentação da informação contábil com uso de gráficos melhora a percepção do valor da informação e aumenta a propensão em contratar serviços de gestão contábil (Marriott e

Marriott, 2000). Quanto aos meios de comunicação, conversas telefônicas e face a face são os métodos comunicacionais preferidos pelos PAPNs (Stone, 2011; Dyer e Ross, 2007; Dalley e Hamilton, 2000).

As mudanças mercadológicas, os incessantes avanços tecnológicos e os clientes cada vez mais exigentes impõem às empresas desafios constantes e terceirizar atividades sem caráter permanente ou contínuo costuma ser uma solução (Concistré, 2012). A consultoria seria uma forma dessa terceirização e é definida por Schein (1972) como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente”. O consultor é o profissional que executa a consultoria e exerce alguma influência sobre o negócio ou seus gestores sem o poder de implementar ações propostas (Block, 2011) e deve auxiliar e educar o cliente para as primeiras intervenções e para as suas possíveis consequências (Schein, 1995). Quanto ao papel de educador, ele é influenciado pelo contexto das MPEs e a transferência de conhecimento só ocorre quando há compatibilidade de contextos entre o provedor da informação (consultor) e o receptor da mesma (cliente) (Dalley e Hamilton (2000). Muitos consultores são oriundos de grandes empresas de consultoria com elevada estrutura burocrática em seus processos e atuação em empresas do mesmo porte (Dyer e Ross, 2007; Dalley e Hamilton, 2000). Para atuar com MPEs é necessário ajustar seus contextos, pois, os PAPNs buscam “um aliado, alguém de confiança com quem possam compartilhar um fardo e, assim, reforçar o conhecimento do núcleo do negócio” e cabe aos consultores a tarefa de adaptar-se ao contexto, ao estilo de aprendizagem e às preferências comunicacionais dos seus clientes PAPNs (Dalley e Hamilton, 2000, p. 52).

As razões que levariam uma organização a buscar consultoria externa seriam: o enxugamento de sua estrutura; o alto custo de manutenção de profissional altamente especializado; e a necessidade de um olhar externo à empresa, uma visão “oxigenada (Concistré, 2012). Adicionalmente, são determinantes para a MPE contratar uma consultoria externa: o tamanho, o setor de atuação, a estrutura da empresa e o perfil do dirigente e o sucesso da intervenção dependerá da capacidade do consultor em identificar as motivações do PAPN e de proposições moduladas segunda as suas expectativas (Padula, 1996). São características da consultoria geral é a valorização do domínio de determinado assunto (Dyer e Ross, 2007) e a forte dependência da relação de confiança entre consultor e cliente, fazendo com que comunicação e confiança estejam fortemente vinculadas à atividade de consultoria (Gooderham et al., 2004; Bennett e Robson, 1999). Os consultores com maior nível de especialização e regulação profissionais são os mais usados, tais como advogados, assessores financeiros e contadores (Bennett e Robson, 1999). No caso do último, a qualidade da relação entre ele e o PAPN precede a expansão dos serviços tradicionais dos escritórios contábeis para a consultoria (Gooderham et al., 2004).

O momento da consultoria influencia a qualidade da relação consultor-cliente. No começo da relação, o consultor precisa descobrir as especificidades e problemas da MPE para talhar seu conhecimento a ela, enquanto o PAPN precisa apresentar informações apropriadamente e decidir como incorporar o conhecimento do consultor em suas decisões. Nesse processo, as diferenças de mentalidade entre o consultor e os PAPNs, a falta de abertura de informações dos PAPNs ao consultor e os estereótipos em torno do trabalho do consultor são obstáculos a serem enfrentados para que os resultados da consultoria sejam positivos e a relação persista, melhorando com o tempo. Nas relações maduras, o PAPN pode perceber mais ênfase que benefícios nos serviços contínuos e querer seguir sozinho ou procurar tipos diferentes de consultorias com novos consultores (Dyer e Ross, 2007). Além do momento, o estágio de desenvolvimento da MPE é fator importante para a qualidade da relação (Dyer e Ross, 2007).

Alguns estudos apontam os contabilistas como profissionais que mais assessoram os pequenos empresários e a categoria profissional idealmente posicionada para atender às necessidades de consultoria do segmento (Carter et al., 2006; Berry, Sweeting e Goto, 2006; Gooderham et al., 2004; Jay e Schaper, 2003; Bennett e Robson, 1999). Segundo Gooderham et al. (2004), os pequenos escritórios de contabilidade são os principais conselheiros dos PAPNS em função das MPEs serem a principal base de clientes desses escritórios e essas empresas estariam dispostas a pagar mais por serviços de consultoria do que serviços tradicionais de contabilidade. Além disso, a longevidade das relações (Gooderham et al., 2004; Marriott e Marriott, 2000) entre escritórios e PAPNs é fator que contribui para a escolha do profissional como conselheiro e corrobora para o desenvolvimento de confiança (Gooderham et al., 2004; Bennett e Robson, 1999). Confiança que é aumentada pela regulamentação da profissão contábil (Gooderham et al., 2004). No caso brasileiro, os contabilistas são a principal fonte de consultoria das MPEs, seguida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em segundo lugar (Vox Populi, 2007).

Marriott e Marriott (2000) afirmam que os serviços tradicionais contribuem para que os clientes enxerguem o profissional contábil como alguém confiável e podem representar uma janela de oportunidade para expansão dos serviços à consultoria. A satisfação dos PAPNs com o(a) contabilista não depende da duração da relação, mas sim resultado da qualidade dos serviços fornecidos, por isso, para que o PAPN contrate serviços de consultoria de seu contador(a), precisa perceber nele(a) um fornecedor crível desse serviço e duas condições precisam ser atendidas: os serviços tradicionais precisam ser feitos com alta qualidade e a pequena empresa precisa ambicionar crescer ou se desenvolver (Gooderham et al., 2004). Padula (1996) enxerga que “o contador seria o vetor ideal para o desenvolvimento das PMEs” por ser um assessor multidisciplinar, graças à sua prática e às observações de sucesso e fracassos de seus clientes, sendo capaz de refletir sobre os interesses da empresa, posicionar problemas, imaginar e implantar soluções.

Com é possível depreender da literatura apresentada, o contador(a) tem vantagens frente a outros profissionais para a atuação como consultor das MPEs, pois é visto pelos PAPNs como consultores potenciais. Porém, alguns desafios são apontados nos estudos consultados, indicando a necessidade desse profissional de se preparar para oferecer apoio que vá além dos serviços tradicionalmente oferecidos aos PAPNs no Brasil.

3 Metodologia

Estratégia para a Construção de Evidências

O presente trabalho foi construído indutivamente, sob a ontologia relativista, subjetivista no âmbito epistemológico, em uma perspectiva interpretativista e de metodologia qualitativa. O relativismo recusa-se a “adotar qualquer padrão permanente, invariável (ou fundacionalista) por meio do qual a realidade pode ser conhecida universalmente” (Lincoln e Guba, 2006). Portanto, ao se escolher como campo de interesse principal o conhecimento social, a subjetividade é inerente ao processo e o papel das pesquisadoras é intersubjetivo e de construção ativa com todos os agentes humanos envolvidos na pesquisa (Lincoln e Guba, 2006, Gephart, 1999). A perspectiva interpretativista tem foco no entendimento dos significados atribuídos à realidade percebida pelos agentes pesquisados e busca encontrar padrões nesses significados (Gephart, 1999). A escolha por uma metodologia qualitativa deve-se à característica da questão de pesquisa e à heterogeneidade das MPEs (Curran e Blackburn, 2001; Marriott e Marriott, 2000).

Vinte e três entrevistas semiestruturadas foram realizadas e gravadas com autorização dos entrevistados. Além disso, foi resgatado por relato de memória o depoimento dado por um professor sobre uma situação de consultoria em que o contador esteve envolvido. Desse modo, totalizam-se vinte e quatro documentos escritos, com evidências coletadas entre novembro de 2013 e maio de 2015 e analisadas empregando-se técnicas da *Grounded Theory*, a fim de encontrar no próprio campo as proposições ausentes na literatura. Foram entrevistados oito PAPNs e quinze Especialistas, selecionados por acessibilidade e intencionalmente em função do currículo e experiências de cada um deles, resultando em mais de 15 horas de áudio gravado e 146 páginas de transcrição de entrevistas e de relatos de memória.

O grupo de PAPNs foi formado por cinco mulheres e três homens, atuantes no estado de São Paulo, donos de um pequeno negócio, todos prestadores de serviços. Cada sujeito apresentava diferentes níveis de experiência empresarial, estágios do negócio e motivações para empreender e serão denominados em diante como PAPN 1, PAPN 2, ..., e PAPN 8. Em síntese, pode-se afirmar que o grupo de PAPNs entrevistado é composto por pessoas com educação formal, todos com formação de nível superior. Empreenderam por diversas razões e, em geral, em áreas não relacionadas à sua formação acadêmica. Alguns podem ser caracterizados como empreendedores seriais. É um grupo com experiência relevante em empreender, alguns contando com fracassos e desistências ao longo do caminho. As questões feitas ao grupo de PAPNs atenderam a um roteiro de entrevista mínimo e envolveram o histórico pessoal e do negócio, as razões para empreender, a preparação para gestão, os controles administrativos e financeiros, as dificuldades enfrentadas e a relação com o contador.

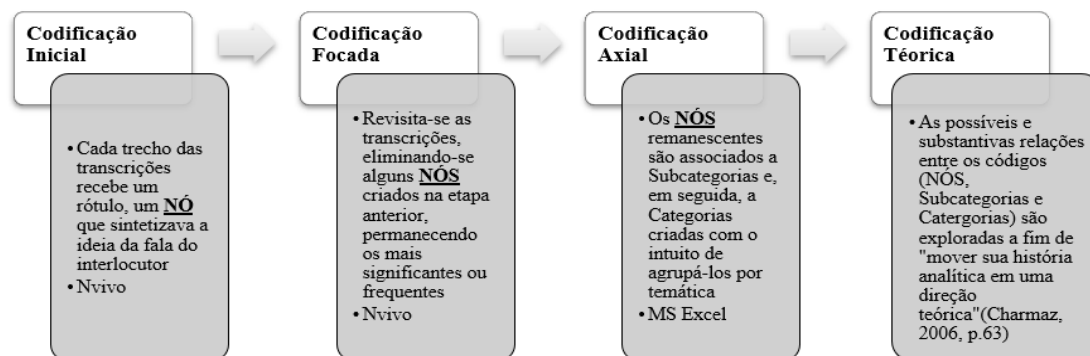
Os 16 Especialistas entrevistados, identificados por Especialista 1 a Especialista 16, foram selecionados por acessibilidade e em função de suas experiências e atuação com as MPEs. Possuem formações em diferentes áreas, muitos com pós-graduação e especialização, e alguns atuando como professores no ensino superior. Todos têm muitos anos de experiência profissional com MPEs: alguns com escritórios de contabilidade; outros, especificamente, em consultoria; e alguns em órgãos de apoio e normatizadores. Atuam em diversos estados, mas com concentração em São Paulo. Os Especialistas que têm ou tiveram uma pequena empresa compartilharam suas experiências também como empresários, além daquela de apoiadores da MPE. Para os Especialistas, o guia de entrevista incluiu perguntas sobre o histórico pessoal e profissional, problemas enfrentados pelas MPEs e aspectos da relação entre o profissional apoiador de um pequeno negócio e seus respectivos proprietários.

Ao roteiro básico da entrevista, tanto para PAPNs, quanto para Especialistas, foram adicionadas perguntas em consonância com as respostas, a fim de se obter um entendimento em profundidade da realidade específica de cada sujeito da pesquisa.

Estratégia para Análise de Evidências

As entrevistas foram transcritas e imputadas no software QSR-Nvivo, versão 10, para o processo de codificação dos dados sugerido por Charmaz (2006), o qual se apresenta em quatro etapas: inicial, focada, axial e teórica. As duas primeiras fases foram feitas integralmente no software Nvivo e as demais, com uso de planilhas do MSExcel. O processo de análise é representado na Figura 1:

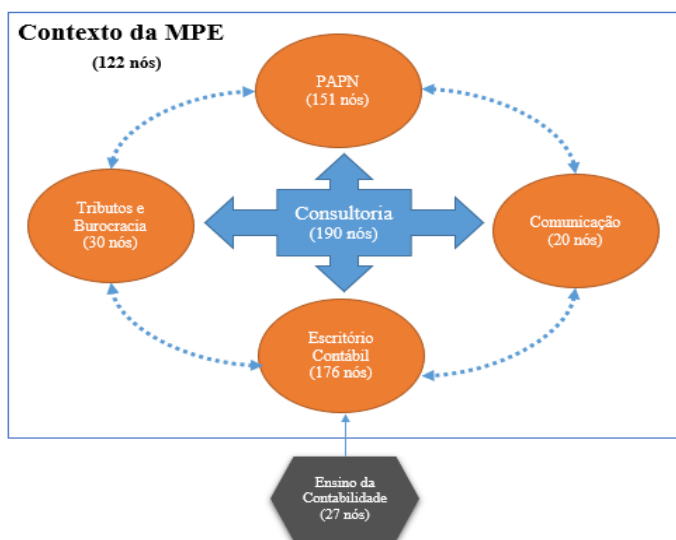
Figura 1: Representação do Processo de Codificação dos Dados



Fonte: Elaborado pelas autoras

Na codificação inicial, 1.378 nós foram gerados e cada nó está associado à fala de um único entrevistado. Na segunda etapa, a codificação focada, foram selecionados os nós que, dentre aqueles criados na etapa anterior, melhor sintetizam as experiências compartilhadas em cada trecho das falas dos interlocutores, de maneira tal que 662 nós foram eliminados, permanecendo 716 nós. Após o término da codificação focada, os nós remanescentes foram transferidos para o MS Excel, em que se procedeu o agrupamento desses nós de acordo com a proximidade temática de cada um, iniciando-se, assim, a codificação axial. Nessa etapa, os dados fragmentados nas fases anteriores são novamente reunidos, porém organizados de maneira que tragam “coerência à análise emergente”, tal como recomenda Charmaz (2006). O agrupamento dos 716 nós originou 59 subcategorias, os quais foram organizados para refletir os seus relacionamentos com o código axial, ou seja, o eixo principal da pesquisa: a consultoria contábil. Com base nas evidências emanadas dos dados e na literatura previamente consultada, sete categorias foram criadas: PAPN, Contexto da MPE, Escritório Contábil, Ensino de Contabilidade, Tributos e Burocracia, Comunicação e Consultoria, cujos relacionamento e quantidade de nós associados a cada categoria são representados na Figura 2:

Figura 2: Diagrama da relação entre as Categorias



Fonte: Elaborada pelas autoras

Na seção de análise e discussão de evidências, a codificação teórica é apresentada por meio da construção de uma narrativa que explica o modelo apresentado na Figura 2, a partir da

literatura prévia e das falas apresentadas pelos interlocutores, Especialistas e PAPNs, enfatizando-se aqueles mencionados pelo maior número de sujeitos, ressaltando os achados trazidos pelos dados.

4 Análise e Discussão de Evidências

A etapa da codificação teórica é conduzida por meio da análise e discussão da categoria principal consultoria contábil que fundamenta a compreensão e proposição do conjunto de características desse serviço a ser oferecido às MPEs. A essa categoria foram associados 190 nós correspondentes a excertos das transcrições que tratavam de falas específicas ao serviço de consultoria às MPEs, utilizando-se aqui a definição proposta por Schein (1972) de que consultoria é ajudar “o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente” ou que sugeririam demandas de apoio aos PAPNs diferentes daquelas associadas às categorias anteriormente apresentadas.

Assim, no modelo que resulta das entrevistas feitas com PAPNs e com especialistas, dentre os quais contadores, são propostas três formas de atuação do/a profissional contábil. A primeira é a oferta e estruturação de **ferramentas** para gestão, adequadas para a fase do ciclo de vida da empresa, ou seja, atendendo às missões da contabilidade de planejamento, implementação e controle. A segunda é no **aconselhamento**, que precisa ser adequado à fase em que está o negócio para não oferecer, como disse um dos especialistas entrevistados “feijoadada para recém-nascido” e que pode se dedicar a temas relevantes na fase inicial, busca de fontes de financiamento. A terceira é no **treinamento**, que busca dar a autonomia ao gestor de PMEs para compreender o “idioma contábil” e ganhar autonomia para se utilizar dele para gerir o seu negócio. Detalharemos cada uma a seguir, trazendo trechos das entrevistas e confrontando com a literatura consultada.

Ferramentas para a gestão: "Saindo do mambembismo"

As ferramentas de Plano de Negócios e Orçamentos e o planejamento para o longo prazo foram os temas mais recorrentes dentre os entrevistados, seja nos casos em que alguns PAPNs compartilharam suas dificuldades com esses assuntos, seja na indicação feita pelos Especialistas da importância de se atentar para isso na gestão das MPEs.

Dentre os empresários entrevistados, a elaboração e manutenção de um plano de negócios não é frequente. O PAPN 3 contou ter elaborado um plano somente a partir do segundo ano de vida do seu negócio. No primeiro ano, conhecia o “*nível mínimo de negócios que precisa ter para pagar as contas*”. A PAPN 4 elabora seu plano de negócios como parte da avaliação do seu curso de pós-graduação. Porém, até o momento da entrevista não tinha elaborado a parte financeira mesmo. Ela afirma: “*Eu tenho isso na cabeça, eu ainda não escrevi porque eu não cheguei nessa parte*” (PAPN 4). A PAPN 2 não fez qualquer tipo de planejamento quando iniciou sua agência de conteúdo. Inclusive, acredita que se tivesse feito, não teria aberto o negócio: “*Foi uma coisa mal planejada, eu acho. Se eu tivesse planejado mesmo, administrativamente, talvez eu não tivesse nem aberto essa agência*” (PAPN 2).

Para a Especialista 8, o empresário com um bom plano de negócios deveria ter facilidades para levantar capital no mercado. O Especialista 5 afirma que os empresários com planos elaborados costumam concentrar suas atenções na parte tecnológica ou comercial do negócio: “*Plano de negócios eles chegam a ter, mas acabam focando muito mais na parte tecnológica e comercial do que a parte administrativa*”.

Os Especialistas 11 e 13 afirmam que muitos PAPNs não conhecem a contabilidade gerencial, indicando a necessidade de orientação para seu uso. O Especialista 13 contou que, quando era empresário, descobriu a contabilidade de custos em um curso de pós-graduação e, depois de conhecê-la, percebeu quão importante são suas ferramentas para a gestão. Esse desconhecimento da área contábil-gerencial também foi indicado pelo Especialista 11.

O Especialista 13 aponta a implantação de inovação como uma necessidade dos PAPNs. Além disso, a fala abaixo da PAPN 2 indica que, apesar de ter consciência da importância da gestão, muitas vezes, o PAPN precisa de alguém que lhe ajude a sair do que ela chama de “mambembismo”.

Aconselhamento de gestão, estratégia e mercado: "Só bota os contras" ou indica caminhos?

Os aconselhamentos e orientações procurados ou oferecidos, segundo relatos dos envolvidos, envolveram questões que podem ser divididas em gestão, estratégia e mercado. Na gestão, foram evidenciadas situações em que se espera do profissional apoiador da MPE sugestões de saídas e soluções aos problemas que os PAPNs lhes trazem. A Especialista 1 ressalta a importância de propor soluções, de mostrar as saídas, como relata a PAPN 2: “*Olha, eu espero que o contador apresente algumas soluções, que fale: ‘Olha, por que você não faz assim?’*”. Do contrário, constroem-se a visão como aquela que tem a PAPN 8, a de um profissional que “*só bota os contras*”, ou a de profissionais que “*dificultam ao invés de facilitar*” (PAPN 4), ou “*alguém que põe sempre empecilhos*” (PAPN 6).

No âmbito da estratégia, o estabelecimento de parcerias foi citado. Um exemplo de parceria foi a busca pelos produtos do SEBRAE, como indicado pelo Especialista 5. A Especialista 8 relatou situação em que a *expertise* em tributos ajuda o empresário a modelar sua estratégia. Quanto ao mercado, para o Especialista 7, repensar o preço pode ser alternativa para o PAPN, embora alguns tenham medo de mexer no preço. A PAPN 4 descreveu sua reflexão sobre como selecionou sua clientela e a PAPN 7 comentou sua ideia de vender para pessoas jurídicas. Esses relatos indicam que a formação de preço e a definição de clientela podem ser motivos para aconselhamentos. Para os Especialistas 3 e 4, não se trata de substituir o apoio às questões tributárias e societárias, mas, ao contrário, complementá-las, ir além. O Especialista 4 afirma que a solução proposta precisa ser compatível com a realidade da MPE. O Especialista 5 ressalta que a decisão em seguir ou não um aconselhamento está nas mãos do PAPN. Em complemento, o Especialista 7 enfatiza a importância de indicar ao PAPN os riscos envolvidos em cada caminho ou solução proposto.

A Especialista 8 conta que, quando recebe um cliente interessado em abrir uma empresa, mas com desconhecimento aparente do mercado, ela tenta alertá-lo sem cobrar por isso, tenta mostrar a ele a importância de se planejar. A importância do planejamento foi apontada pela PAPN 7 ao demonstrar suas dificuldades para enfrentar as sazonalidades de faturamento do seu negócio, embora tenha planejado as despesas. Quando questionada sobre o que esperava de seu escritório de contabilidade, a PAPN 1 disse que acredita que sua contadora poderia ter ajudado mais no planejamento. Para a Especialista 8, o contador tem condições de ajudar no planejamento e para a Especialista 15, o contador deve se utilizar de conhecimento fiscal e societário para ajudar o PAPN a pensar estratégias diferenciais para seu negócio: “*Ele já tem o domínio da questão societário, o domínio da questão fiscal. Então, ele poderia ajudar a formar os diferenciais e, junto com isso, ter algumas ideias, boas ferramentas que ajudariam na gestão dessas empresas*”.

Treinamento: mergulhar nos negócios do PAPN

Nesse contexto de orientação e treinamento, foram expostas situações em que o PAPN desconhecia ferramentas, conceitos ou outras formas de encontrar soluções para seus problemas. Nesses casos, foram elucidadas orientações com o propósito de treinar os empresários e desenvolver neles a autonomia. O Especialista 7 defende o treinamento gradativo para que o empresário comece a perceber o valor dos relatórios gerados pela contabilidade, por exemplo. Segundo ele: *“Eu acho que dá para você gradativamente ir treinando seu cliente para apreciar um relatório financeiro”*. O Especialista 5 apontou a importância de conscientizar o PAPN iniciante para a importância de controles básicos de gestão. Para ele, trata-se de contribuir para o amadurecimento dos gestores. Nas palavras dele: *“Que os caras saiam de ser um empresário imaturo, imaturo não, mas ainda em formação, para um empresário propriamente dito”*. As atividades de treinamento podem ser, inclusive, produtos da consultoria, como era o caso da empresa criada pelo Especialista 12.

A PAPN 4, cujo negócio é na área administrativa, afirma que, muitas vezes, não basta apenas orientar, é preciso acompanhar, fazer junto, *“pegar na mão”*, como disse ela. Ela ainda defende: *“Se a pessoa não faz com uma conversa, com uma orientação, a gente tem que buscar novas formas de fazer com que os empreendedores, os administradores façam da forma correta”*. Porém, o despreparo ou a falta de conhecimentos administrativos básicos de alguns empresários dificulta a possibilidade de ajuda, como sugeriu o Especialista 11.

O/a apoiador(a) precisa considerar e valorizar o conhecimento prévio do(a) empresário(a). Para o Especialista 4, seria uma postura soberba desconsiderar a bagagem do PAPN. A Especialista 10 afirma que algo que pode funcionar para uma MPE, pode não funcionar para outra. Portanto, não se pode impor práticas *“goela abaixo”*. Considerar o que o cliente já tem ou já faz é uma prática adotada pelo Especialista 11, especificamente relatada quando da informatização de sistemas de controle.

O Especialista 2 afirma que os materiais de treinamento destinados ao público da pequena empresa devem ser *“mais mastigados”*, enquanto o Especialista 5 ressalta em diversas passagens a necessidade do conselheiro da MPE equilibrar a exposição a questões de controle, jurídicas e tributárias no período nascente e frágil do negócio, do contrário: *“[C]omeça a virar feijoada para recém-nascido. Começa a ficar muito pesado para um cara que tem tanto problema.”*

O que o/a Consultor(a) Contábil deve trazer na bagagem?

Para apoiar o PAPN nas questões acima apresentadas, bem como treiná-lo, é preciso ter conhecimento em áreas que vão além da contabilidade. De acordo com os Especialistas 3, 8 e 12, é preciso conhecer técnicas de administração, o mercado de atuação e o negócio do cliente, segmentar o atendimento para se tornar especialista em determinado setor. O conhecimento das particularidades da empresa é apontado pelos Especialistas 4, 5, 6, 7, 8. O Especialista 6 enfatiza a importância desse entendimento profundo fazendo analogia ao ato de mergulhar, para ele: *“Seria interessante se esse profissional de contabilidade realmente mergulhasse nos negócios do pequeno e microempresário, mergulhasse mesmo nos negócios”*.

Para conhecer as especificidades da MPE, o consultor precisa receber do PAPN informações sobre o negócio. Esse compartilhamento de informação da empresa envolve a confiança do empresário no profissional que lhe apoia. Os Especialistas 10 e 11 afirmaram perceber situações em que o PAPN tem medo de abrir informações ao contador. Para a Especialista 8, a confiança é fundamental para que o cliente se abra ao contador, inclusive, sobre situações problemáticas. A Especialista 15 afirma que o PAPN *“vê que pode confiar*

quando essa informação não for usada contra ele, quer dizer, que o contador não vai abrir a boca e passar a informação nem para o Fisco, nem para os concorrentes”. A ética do profissional contábil é ponto fundamental no estabelecimento da confiança, segundo a Especialista 8.

Foram mencionadas razões para o PAPN procurar ajuda especializada: solucionar algum problema (PAPN5), para aconselhamentos no momento de iniciar um novo negócio (Especialista 11), para sanar dúvidas ou implantar contabilidade gerencial, principalmente quando há o cenário em que a contabilidade oficial não contém todas as operações da empresa (Especialista 7), ou por alguma obrigação legal que demande um especialista (Especialista 4). Existem também situações que indicam a maior propensão do PAPN à consultoria, tais como a participação em licitações e o maior nível de profissionalização da gestão (PAPN5), e a expansão do negócio com conseqüente apelo à visão de longo prazo (Especialista 10). A efetividade da consultoria é maior quando o PAPN é diretamente interessado no seu resultado (Especialista 12). A PAPN 8 expôs seu dilema para buscar apoio: falta de tempo versus ausência de trabalho que lhe paralisa. Para ela, essa questão pesa mais do que o custo dos serviços, visto que ela ainda encontra apoio de que precisa gratuitamente. O recurso financeiro para pagar uma consultoria nem sempre está disponível na MPE. O Especialista 2, em seus projetos educacionais voltados a esse público, considera o ambiente de recurso escasso, no qual a gratuidade ou redução de preços de materiais é almejada. O Especialista 7 advoga uma consultoria que agregue valor à empresa, porém, a um custo pagável. Segundo ele, uma forma de viabilizar isso é o ajuste do honorário ao tamanho do negócio, com aumento de valores à medida que a empresa cresce. A Especialista 15 explicita sua experiência de viabilização dos serviços de aconselhamento por meio de consultorias coletivas. Experiência similar foi relatada pelo Especialista 4 com a prática de plantões de dúvidas para tirar dúvidas jurídicas das empresas de uma incubadora, em uma espécie de mutirão.

A contabilidade gerencial e seus instrumentos perpassou as falas em muitas ocasiões. A implantação de relatórios gerenciais que ajudem o PAPN na formação do preço de seu produto, na apuração de margens de contribuição, de custos e da lucratividade real do negócio, foi sugerida pelo Especialista 7 como um dos objetivos da consultoria contábil. O Especialista 6 inclui a elaboração de orçamentos prospectivos, que permitam ao PAPN pensar no longo prazo e preparar-se para as mudanças de mercado. Essa visão prospectiva do apoio contábil é enfatizada pelo Especialista 3.

A linguagem dos relatórios deve ser simplificada, afirma a Especialista 8. Complementarmente, o Especialista 7 sugere o uso de gráficos para facilitar a leitura e o entendimento do leitor. Para o Especialista 14, é fundamental que essas informações úteis para a tomada de decisão do PAPN estejam, além de em uma linguagem simples, como sugerido pelos Especialistas 7 e 8, em um único lugar, de forma curta e facilmente consultada, similar ao quadro de bordo de um avião, que permite ao piloto o ajuste rápido de rota.

O planejamento tributário foi apontado pelos Especialistas 5, 7 e 8 como objeto da consultoria contábil para a MPE. O Especialista 4 inclui questões de regularização em diversas áreas, inclusive a ambiental, que é bastante negligenciada pelos PAPNs, segundo ele. Dentro da consultoria também estariam orientações e aconselhamento sobre: (i) as melhores formas de captar recurso, segundo os Especialistas 1 e 12; (ii) o preparo para diligências de futuros investidores, como mencionado pelo Especialista 5; e (iii) a elaboração de projetos, indica a Especialista 1.

Para captar o estado em que a MPE se encontra, suas dificuldades e potencialidades, um diagnóstico deve ser feito antes do início da consultoria. O Especialista 7 afirmou começar seu trabalho de consultoria com um novo cliente por meio de um relatório que ele mesmo chama de diagnóstico. Esse mesmo recurso foi citado pelo Especialista 5, que acrescentou a importância da multidisciplinaridade desta etapa, tal como é a necessidade de consultoria ao PAPN em múltiplas áreas.

Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi caracterizar a consultoria contábil a ser oferecida pelos profissionais de contabilidade aos PAPNs com o propósito de ajudá-los no enfrentamento das dificuldades específicas das MPEs. Embora existam alguns trabalhos sobre os aspectos envolvidos na consultoria oferecida às MPEs e PMEs, eles não caracterizam essa consultoria em si, especialmente a consultoria contábil, por isso, buscou-se unir o conhecimento prévio da literatura com as experiências dos envolvidos emergidas do campo e coletadas por meio de entrevistas, que passaram por extenso processo de codificação, a partir do qual um conjunto de características foi proposto e concerne a aspectos sobre a natureza do serviço da consultoria contábil, sua ambiência e possibilidades de viabilização econômica.

De acordo com as evidências coletadas e analisadas na pesquisa, confrontadas com a literatura consultada, a natureza do serviço da consultoria a ser oferecido às MPEs pelos contadores pode ser dividido em três categorias, a saber: ferramentas, aconselhamento e treinamento. Retomaremos brevemente cada uma delas.

As ferramentas, relatórios ou rotinas, básicas e essenciais para auxiliar a gestão e a tomada de decisão do PAPN, cuja implantação seria sugerida pelo consultor contábil incluiriam: o Plano de Negócios, o Fluxo de Caixa prospectivo e o Orçamento prospectivo, que permitam simulações de cenários, tal como proposto por Casa Nova (1996); contabilidade de custos; o controle e a administração do capital de giro e dos estoques; o levantamento do ponto de equilíbrio; as rotinas de controles mínimos administrativos (Berry et al., 2006). A efetividade da implantação e uso dessas ferramentas dependerão de sua aceitação pelo PAPN. Para isso, é importante entender com profundidade suas necessidades e expectativas, valorizando e aproveitando seus eventuais controles já estabelecidos e adaptando os relatórios a uma linguagem simples e com significado para o empresário, além de estarem à disposição do empresário em um único lugar, de forma simples e rápida (Casa Nova, 1996).

Os aconselhamentos ou orientações têm como principal foco ajudar o PAPN sair do operacional, pelo menos em alguns momentos, para pensar no negócio, sua estratégia e administração e a desenvolver sua visão empreendedora. No que concerne à estratégia, o consultor contábil pode extrapolar o planejamento e auxiliar o empresário oferecendo-lhe sua expertise societária e em tributos para que alternativas possam ser simuladas e comparadas, objetivando diferencial competitivo para o negócio. Além disso, apoio para a busca das melhores alternativas de financiamento, para elaboração de projetos para captação de recursos e para preparação para as diligências de possíveis investidores externos.

Ao consultor contábil caberia alertar o PAPN, com pouca experiência ou conhecimento em gestão, para a importância da profissionalização da gestão, de se planejar com uma perspectiva de longo prazo, organizando formalmente as ideias e os planos que o empresário, geralmente, ‘carrega na cabeça’, práticas que lhe ajudam a prever e se preparar para as mudanças de mercado, essenciais para a continuidade e sustentabilidade do negócio. A

manutenção das redes de relacionamento, de compartilhamento de experiências, erros e boas práticas entre os PAPNs também seriam incentivados pelo consultor.

O treinamento é parte do trabalho do consultor, segundo Schein (1995). Dentro do escopo da consultoria contábil, ele é direcionado ao entendimento, ao ‘como fazer’ algo e objetiva a autonomia do PAPN no objeto do treino. Trata-se de apoiar esse empresário no seu processo de amadurecimento enquanto gestor. Quatro temas são alvo principal do treinamento na MPE: a separação da vida da empresa e da vida pessoal do empresário, que na contabilidade é chamado de ‘princípio da entidade’; o processo de informatização do governo com consequente impacto em práticas fiscais evasivas; o entendimento dos regimes de caixa e competência e a importância deste último para avaliar o desempenho do negócio; e, por fim, o potencial de ajuda à gestão da MPE da contabilidade, em especial, da contabilidade gerencial. Esses temas são, comumente, os mais urgentes de treinamento na MPE. Porém, outros assuntos podem ser demandados na atuação como contador-consultor do PAPN. Para que realmente ocorra a transferência de conhecimento do consultor contábil ao PAPN, é preciso que haja compatibilidade de contextos entre os dois e cabe ao consultor adaptar-se (Dalley & Hamilton, 2000), envolvendo aconselhamentos acerca do mercado, das estratégias e da gestão da MPE, indicação de ferramentas e relatórios mínimos de controles e gestão e treinamento que desenvolva a autonomia do cliente.

A consultoria contábil demanda uma relação de confiança entre o contador e o PAPN (Gooderham et al., 2004; Bennett & Robson, 1999), para que esse abra inteiramente as informações ao profissional e, assim, possa alertar para riscos e propor soluções e caminhos alternativos. Cabe ao consultor a atenção para propor soluções compatíveis à realidade e capacidade econômica da MPE, além de adotar uma linguagem simples e empática, como também sugerem Villa et al. (2013) e, de preferência, presencial e informal (Stone, 2011; Gooderham et al., 2004; Dalley & Hamilton, 2000). O consultor precisa ter sensibilidade para dosar a “pressão” sobre o PAPN pela preocupação com controles administrativos, para não prejudicar a atenção do empresário a outras áreas da empresa, principalmente quando o PAPN é o único responsável pelo operacional do negócio.

Para oferecer a consultoria contábil acima descrita, é imprescindível que o contador busque preparo em múltiplas áreas, especialmente em administração e atue como um integrador, ora integrando múltiplos conhecimentos, especialmente contábil e administrativo, para ajudar o PAPN sem conhecimento de gestão que procura no profissional o apoio para melhorar a administração do seu negócio, ora integrando os administradores da empresa e seus outros apoiadores, internos e externos, para ajudar o PAPN com gestão profissional a otimizar recursos. Dado o contexto de recurso escasso nas MPEs, a viabilização econômica da consultoria contábil passaria por consultorias coletivas e mutirão de atendimento. Além disso, a especialização do contador em segmentos ou setores pode representar otimização de recursos do profissional contábil.

Por fim, não se propõe aqui a substituição dos serviços oferecidos hoje pelos escritórios contábeis às MPEs, que são vistos pelos PAPNs como a principal função do contador, mas sim o seu complemento com o intuito de ajudar esse empresariado a superar as dificuldades específicas das empresas de menor porte. Afinal, como afirmam Marriott e Marriott (2000), os serviços tradicionais podem representar uma janela de oportunidade para a consultoria contábil.

Sugere-se pesquisas futuras sobre: a formação do contador e como preparar (ou se deveria preparar) para as práticas do escritório contábil demandadas pelas MPEs; o impacto da especialização em determinados segmentos pelo escritório contábil em seu desempenho; o

impacto das diferenças de carga tributária e volume de obrigações entre os regimes tributários, Simples, Presumido e Real, na decisões de omissão de receita ou no desestímulo ao crescimento da MPE; e o efeito da múltipla jornada, mãe, dona de casa e empresária na vida das mulheres empreendedoras.

Referências Bibliográficas

- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 155-180.
- Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33-47.
- Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Pfeiffer.
- BRASIL. (10 de Janeiro de 2002). Lei nº 10406 - Código Civil Brasileiro. *Código Civil Brasileiro*. Brasília.
- Carey, P. J. (2015). External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2).
- Carneiro, J. D., & Dall'Agnol, R. M. (2004/2005). A consultoria em gestão realizada pelo contabilista como alternativa de redução da mortalidade das MPE. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 4(10), 9-23.
- Carter, A. J., Burritt, R. L., & Pisaniello, J. D. (2013). The dual roles for accountants in sustaining rural communities. *Accounting Research Journal*, 2, pp. 130-153.
- Casa Nova, S. P. (1996). Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. São Paulo: Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CFC, C. F., (2020). Quantos somos? <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx> (Accessed January 2020)
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londres: Sage .
- Concistré, L. (2012). *Consultoria: uma opção de carreira*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage.
- Dalley, J., & Hamilton, B. (2000). Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18(3), pp. 51-59.
- Dyer, M. L., & Ross, C. A. (2007). Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 25(2), pp. 130-151.
- Ferronato, A. J. (2011). *Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas – Sobrevivência e Sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.

- Gephart, R. (1999). Paradigms and Research Methods. Academy of Management, Research Methods Division, 4.
- Gooderham, P., Tobiassen, A., Doving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firm. *International Small Business Journal*, 22(1), 5-22.
- Hochsprung, R., Borges, J. L., Freitas, C. L., Espíndola, E. E., & Ventura, C. (2011). Obrigatoriedade da Escrituração Contábil nas Micro e Pequenas Empresas na Concepção dos Contabilistas da Grande Florianópolis. *Revista Ambiente Contábil*, 3(1), 20-36.
- IBGE, I. B. (2019 de junho de 2019). Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. Acesso em 25 de maio de 2020, disponível em Cadastro Central de Empresas: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/993>.
- Jay, L., & Schaper, M. (2003). Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 136-143.
- Lima Junior, M. P., & Carvalho, V. G. (2010). A Contabilidade no Contexto da Análise Financeira: Um Estudo nas Indústrias Têxteis em Natal/RN Ano 2008. *Revista Ambiente Contábil*, 2(1), 1-14.
- Lincoln, I. S., & Guba, E. G. (2006). Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. Em N. K. Denzin, & I. S. Lincoln, *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens* (pp. 169-192). Artmed Bookman.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. (1998). *Administração de Pequenas Empresas*. (M. L. Rosa, & S. Stancatti, Trans.) São Paulo: Person Education.
- Marion, J. C. (2006). *Contabilidade Empresarial: A Contabilidade como Instrumento de Análise, Gerência e Decisão. as Demonstrações Contábeis: Origens e Finalidades. Os Aspectos Fiscais e Contábeis das Leis em Vigor* (12ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11(4), pp. 475-492.
- Miranda, L. C., Libonati, J. J., & Freire, D. R. (2008). Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os Contadores Necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, 19(1), 131-151.
- Moreira, R. D., Encarnação, L. V., Bispo Neto, O. A., Angotti, M., & Colauto, R. D. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Padula, A. D. (abril/junho de 1996). Diversificação estratégica das atividades dos profissionais contábeis. *Revista de Administração*, 31(2), 29-39.
- Raifur, L. (2013). Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da FEA. *Fatores Determinantes do Desempenho de Pequenas e Médias Empresas da Região Centro-Sul do Estado do Paraná*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de procedimentos*. São Paulo: Edgard Blucher.

- Schein, E. H. (1995). Process consultation , action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), pp. 14-19.
- SEBRAE, S. B. (2007). *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005*. Brasília: SEBRAE.
- SEBRAE, S. B. (2014). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília: SEBRAE.
- SEBRAE, S. B. (2016). *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE.
- Silva, A. C., & Marion, J. C. (2013). *Manual de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas.
- Stone, G. (2011). Let's talk: Adapting accountants' communications to small business managers' objectives and preferences. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(6), 781–809.
- The World Bank. (24 de maio de 2020). *Understanding Poverty*. Fonte: *SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) FINANCE*: <https://web.archive.org/web/20200502070100/https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Villa, P. (2012). O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin. *Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis*. Curitiba, PR: Programa de Mestrado em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- Villa, P., Espejo, M. M., Casa Nova, S. P., & Voese, S. B. (2013). O Monólogo Contábil: uma Análise do Uso da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas à luz do Processo Comunicacional segundo Bakhtin. *Congresso Anpcont - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*, (pp. 1-19).
- Vox Populi. (2007). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE São Paulo*. São Paulo: SEBRAE-SP.